TRÉSORERIE
Quelles solutions pour quels besoins ?

■ CÉCILE KATLAMA, CNAR Financement, France Active

Qu'elle soit positive ou négative, la trésorerie est un révélateur de la situation économique et/ou financière de l'association. C'est en analysant l'origine de ses besoins et en y apportant des solutions appropriées, qu'une association sera en mesure de créer les conditions d'une situation financière stable.

Pour déterminer ses besoins de trésorerie, l'association doit recourir à un outil de gestion prévisionnel spécifique : le plan ou budget de trésorerie. Il se présente sous forme de tableau et indique, mois par mois, les encaissements et les décaissements à venir. À la fin de chaque mois, on constate un solde, positif ou négatif, qui permet de déterminer si l'association connaîtra des périodes d'insuffisance de trésorerie.

Un gage de confiance

Le plan de trésorerie est un outil de gestion « vivant ». Il doit être réactualisé en permanence (à chaque nouvelle information susceptible de le modifier). Sa tenue est un gage, tant pour les adhérents que pour les partenaires de l'association, d'une gestion suivie et maîtrisée, qui permettra d'anticiper le recours à des découverts bancaires (ou autres solutions de financement) et d'installer une relation de confiance avec le banquier. Mais le plan de trésorerie ne peut à lui seul expliquer l'origine des besoins. Pour cela, il est nécessaire de procéder à une analyse de la situation financière de l'association à partir du solde entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

Décalage entrées sorties

Le besoin en fonds de roulement représente l'argent dont a besoin la structure dans l'année pour faire face à son cycle d'exploitation. Le rythme auquel interviennent le versement des produits de la structure et le moment où elle paie ses charges peut en effet générer des besoins de financement spécifiques :
- subventions versées six mois après le démarrage du projet alors que les charges salariales sont payées tous les mois ;
- bénéficiaires de l'association qui s'acquittent de leurs factures trois mois après qu'elles aient été émises alors que l'association paie ses fournisseurs à 45 jours.

Le besoin en fonds de roulement rend compte de ce décalage entre le moment où les entrées d'argent sont encaissées et les sorties décaissées. On peut le définir comme le besoin de trésorerie lié à la mise en œuvre des activités.

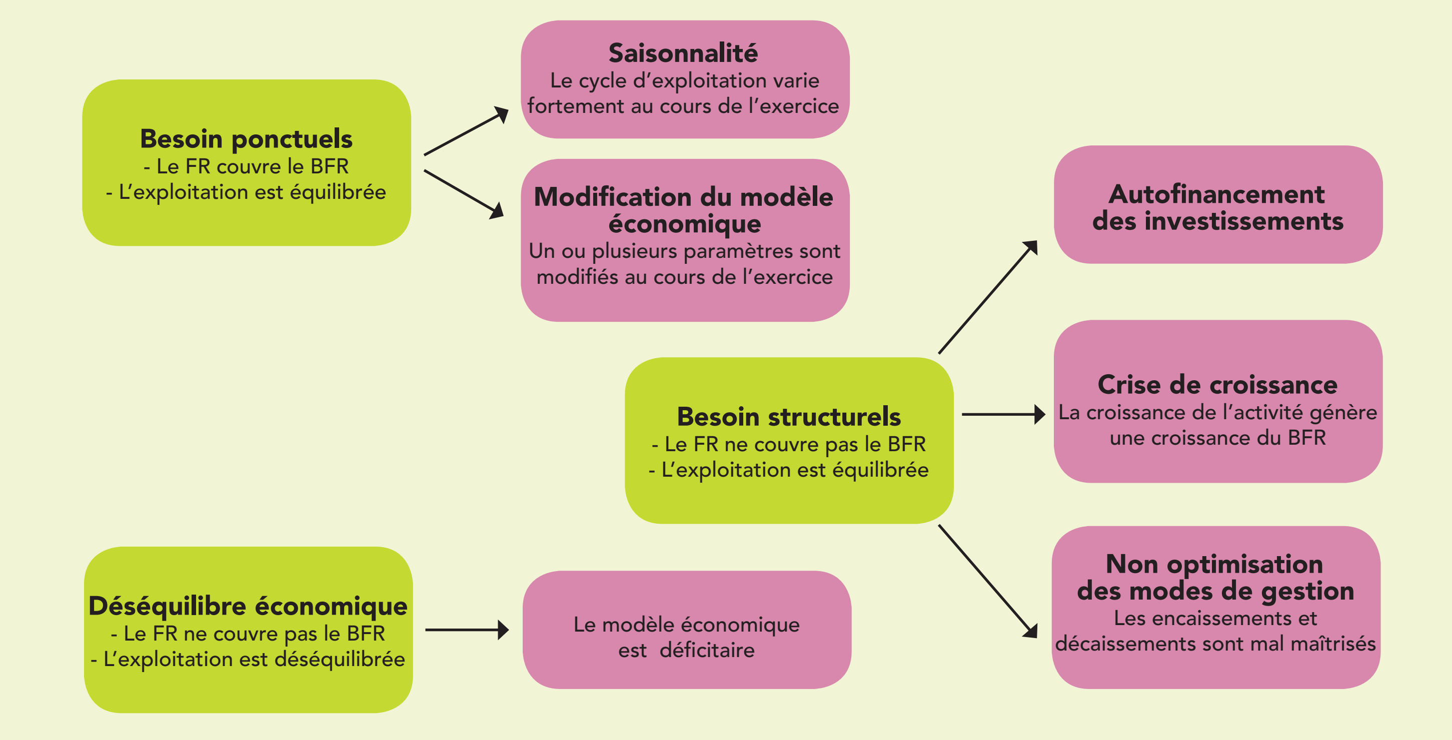
Ce qui reste

Le fonds de roulement correspond à ce qui reste des ressources durables de l'association (ce que l'on appelle les capitaux permanents : fonds associatifs, résultats cumulés, subventions d'investissement, prêts moyen et long terme), une fois qu'elle a financé ses immobilisations. Il permet de savoir si l'association dispose d'une assise financière solide. Dans la mesure où la trésorerie correspond au solde entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, un fonds de roulement supérieur au besoin en fonds de roulement générera un excédent de trésorerie. À l'inverse, quand le besoin en fonds de roulement est supérieur au fonds de roulement, la trésorerie devient négative. ■

Principe d'analyse financière	Synthèse	Calcul	Points de vigilance
Le besoin en fonds de roulement	L'argent dont a besoin la structure dans l'année pour faire face à son cycle d'exploitation (soit la différence entre ce qui est dû à l'association et ce que l'association doit)	BFR = Actif circulant (créances, charges constatées d'avance) - Dettes < 1 an (dettes fournisseurs, dettes fiscales)	Il est nécessaire d'estimer son besoin en fonds de roulement et de le financer
Le fonds de roulement	Ce qui reste des ressources longues, une fois que la structure a financé ses immobilisations	FR = Capitaux permanents (fonds propres + emprunts à moyen et long terme) - Immobilisations	Pour être en bonne santé financière, le fonds de roulement doit être positif et suffisant pour couvrir le besoin en fonds de roulement
La trésorerie	Ce qui reste, une fois que la structure a financé ses immobilisations et son besoin en fonds de roulement	Trésorerie = FR - BFR	Pour être en bonne santé financière, la trésorerie de l'association doit être positive en fin d'exercice mais également la majorité du temps dans l'année.

Typologie des besoins de trésorerie

Les problèmes de trésorerie peuvent révéler des besoins de nature très différente. Une typologie de ces besoins permet de dresser, en fonction de l'origine des problèmes, un panorama des cas qui se posent, et de présenter les leviers à actionner dans chaque situation pour résorber les difficultés de trésorerie.



Besoins ponctuels

On regroupe dans cette catégorie les cas où l'association a des besoins ponctuels de trésorerie, qui ne sont pas liés à un déséquilibre de son modèle économique ou à un déséquilibre de ses comptes financiers. En l'espèce, les produits de l'association couvrent l'ensemble de ses charges, le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement sont positifs.

Des pics de trésorerie négative peuvent néanmoins survenir, si le fonds de roulement ne couvre pas sur toute l'année le besoin en fonds de roulement. Cela peut être le révélateur de différentes situations. Par exemple, une association qui a une activité saisonnière (club sportif, association de tourisme social) devra bien souvent faire face à des encaissements qui ne sont ni réguliers ni linéaires sur l'année. Elle recevra ainsi des subventions et/ou les éléments constitutifs de son chiffre d'affaires avec un décalage dans le temps, et n'aura pas les moyens de financer ce décalage. L'association aura alors recours à du découvert bancaire, souvent onéreux.

Autre exemple générant des besoins de trésorerie ponctuels, l'évolution des paramètres du modèle économique de la structure : une association d'éducation à l'environnement recourt à des intervenants extérieurs pour assurer des missions de sensibilisation. Elle décide d'embaucher un salarié pour mettre en œuvre ces actions. Au lieu de payer l'intervenant extérieur trois mois après la mise en œuvre de l'action, elle doit s'acquitter du salaire de son personnel tous les mois, ce qui crée un besoin de trésorerie supplémentaire par rapport à la situation initiale.

CE QU'IL FAUT FAIRE DANS CE CAS

- Mobiliser des crédits court terme auprès de sa banque pour faire face aux besoins ponctuels de trésorerie.
- Éventuellement, négocier des délais de paiement auprès de ses fournisseurs pour diminuer son besoin en fonds de roulement.
- Si la situation est récurrente, renforcer ses fonds propres pour augmenter son fonds de roulement.

Besoins structurels

À l'inverse de la situation précédente, ce n'est pas seulement les fluctuations du cycle d'exploitation au cours de l'année qui créent un besoin, mais c'est bien la structure financière globale qui rend l'association fragile : le fonds de roulement ne permet pas de couvrir le besoin en fonds de roulement et la trésorerie est structurellement négative.

Cette situation est fréquente lorsqu'une association a investi (achat d'un véhicule par exemple) en autofinançant tout ou partie de l'investissement. En n'ayant pas recours à des financements externes pour financer la totalité de son investissement, elle a entamé ses fonds propres (ou réserves) donc son fonds de roulement. Le fonds de roulement est insuffisant pour faire face au besoin en fonds de roulement, l'association présente alors des besoins structurels de trésorerie.

Autre cas classique révélateur de besoins structurels de trésorerie : la crise de croissance. Il s'agit de la situation dans laquelle l'association développe son activité rapidement, sans avoir suffisamment consolidé son socle financier. L'activité augmente, entraînant un allongement des délais de versement des produits (l'association attendant plus de subventions) dans un contexte où le fonds de roulement reste stable. Le fonds de roulement n'est alors plus suffisant pour couvrir le besoin de fonds de roulement.

TROUVER LA SOLUTION DE FINANCEMENT APPROPRIÉE

• Les solutions « court terme »
Pour remédier à une difficulté ponctuelle de trésorerie, les banques peuvent apporter des lignes de financement court terme (découvert, avance de trésorerie) à l'association. Cette dernière peut également recourir à des cessions de créances. Ces solutions ne permettent toutefois pas de résoudre durablement les difficultés liées à une structure financière déséquilibrée.

• Les solutions « moyen terme »
Les solutions « moyen terme », comme leur nom l'indique, permettent de financer des besoins de trésorerie récurrents, générés par exemple par un investissement ou une augmentation du besoin en fonds de roulement. Aux côtés des banques qui proposent des emprunts moyen terme, des organismes comme France Active proposent des financements sous la forme d'apports de fonds remboursables et de garanties sur emprunts bancaires pour des durées qui vont jusqu'à 5 voire 7 années. Ces solutions de financement permettent de consolider l'assise financière de l'association, de renforcer ses capacités de développement au service de son projet associatif.

Les cas de gestion inadaptée peuvent également engendrer des besoins structurels de trésorerie : lorsque les délais de paiement des créances clients sont insuffisamment suivis et trop élevés par rapport aux délais de règlement des fournisseurs.

CE QU'IL FAUT FAIRE DANS CE CAS

- Augmenter les capitaux permanents par un nouvel apport extérieur ou par un crédit de fonds de roulement.
- Dégager des excédents d'exploitation de manière à renforcer les fonds propres dans la durée.
- Dans les cas où le suivi de gestion peut être amélioré, négocier des délais de paiement fournisseurs plus importants et/ou faire évoluer le système de recouvrement des créances (par exemple, en rationalisant et en négociant des acomptes clients plus importants, en mettant en place un système de relances systématiques).

Déséquilibre économique

Au-delà de déséquilibres financiers liés à l'insuffisance du fonds de roulement, des problèmes de trésorerie peuvent être le révélateur de difficultés économiques. Si l'association enregistre des déficits d'exploitation parce que son modèle économique n'est pas ou plus équilibré (les produits de l'exercice ne couvrent plus les charges), les fonds propres se dégradent progressivement, pesant sur la trésorerie. ■

CE QU'IL FAUT FAIRE DANS CE CAS

- En fonction du degré de gravité et de l'origine des difficultés, avant toute recherche de solution financière, il est impératif de bâtir des hypothèses de redressement crédibles, assurant que les produits couvriront bien l'ensemble des charges.
- Dans un second temps seulement, l'association devra rechercher les moyens de renforcer ses fonds propres.

➜ Pour aller plus loin :

- « *Association et trésorerie - Ce que révèlent les besoins de trésorerie* », CNAR Financement/France Active (téléchargeable sur www.solfia.org
- « *Association et fonds propres - Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent* », CNAR Financement/France Active (téléchargeable sur www.solfia.org
- www.franceactive.org